



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Coaching og forandringer

Almeborg, Sanne

Publication date:
2007

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Almeborg, S. (2007). Coaching og forandringer.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

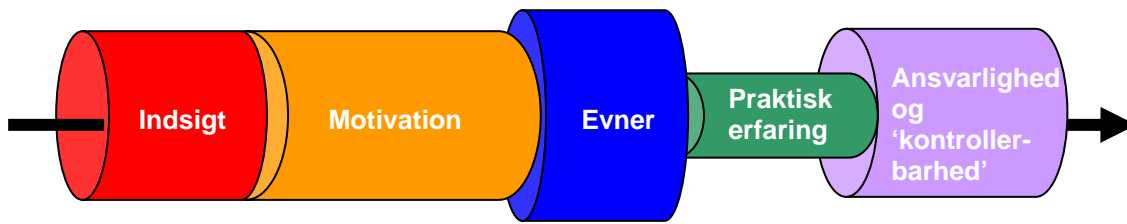
If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Coaching og forandringer

Af Sanne Almeborg

Coaching handler om at skabe forandring. At skabe forandring og ændret adfærd hos den fokuspersion, vi coacher. Som coaches må vi have en forståelse for, hvordan vi skaber sådanne forandringer hos en fokuspersion. David Peterson – en internationalt kendt og anerkendt ekspert inden for coaching og ledelse – har interesseret sig for, hvilke *betingelser* der er forudsætninger for adfærdsændring. Mange års erfaring har resulteret i fokus på fem betingelser, der betragtes som nødvendige forudsætninger for forandring – *indsigt, motivation, evner, praktisk erfaring* samt *ansvarlighed*. Begrænsninger i en hvilken som helst af disse fem betingelser vil virke som en flaskehals i forandringsprocessen og dermed få indflydelse på, hvor stor en forandring der kan finde sted hos fokuspersionen.

1. **Indsigt** – her drejer det sig om, hvorvidt og i hvilken grad fokuspersionen *forstår*, hvilke forandringer der er *nødvendige* for at nå sit mål. Hvis fokuspersionen ikke forstår, at det fx er nødvendigt med motion og kostændring for at tabe 10 kg, så er det ikke sandsynligt, at der vil ske et vægttab.
2. **Motivation** – her drejer det sig om, hvorvidt og i hvilken grad fokuspersionen *er villig* til at investere den tid og energi, der er nødvendig for at forandre og udvikle sig. Hvis fokuspersionen ikke er villig til at gøre en helhjertet indsats for at skabe en forandring, så er det ikke sandsynligt, at der sker en forandring.
3. **Evner** – her drejer det sig om, hvorvidt og i hvilken grad fokuspersionen har de *færdigheder og den viden*, der er nødvendig for at gennemføre forandringsprocessen. Hvis fokuspersionen fx gerne vil blive bedre til at håndtere konflikter, men ikke har nogen ide om, hvad der skal til, så er det ikke særlig sandsynligt, at der kommer til at ske en forandring.
4. **Praktisk erfaring** – her drejer det sig om, hvorvidt og i hvilken grad fokuspersionen har mulighed for at *afprøve og bruge nye færdigheder*. Hvis der ikke er mulighed for at afprøve den nye adfærd i en konkret sammenhæng, så kan det være vanskeligere at gennemføre forandringen. Hvis fokuspersionen ønsker en forandring fx i forhold til at håndtere konflikter med sin leder, men vedkommende i øjeblikket er arbejdsløs, så kan det være vanskeligt at gennemføre forandringsprocessen, fordi fokuspersionen ikke har mulighed for at få praktisk erfaring med sin nye adfærd.
5. **Ansvarlighed og 'kontrollerbarhed'** – her drejer det sig om, hvorvidt og i hvilken grad fokuspersionen *committer sig* til adfærdsændringen samt selv har *opmærksomhed på forandringer i sin adfærd*, så det bemærkes, både når der sker forandring, og hvis der eventuelt ikke sker forandring. Der kan også være tale om andre i fx organisationen, der skal have særligt fokus på forandringer i adfærden hos fokuspersionen, og som kan give fokuspersionen løbende feedback og dermed hjælpe fokuspersionen til at fastholde engagementet i forandringsprocessen. I sidstnævnte tilfælde er der tale om en gensidig forpligtelse mellem fokuspersion og omgivelser. Hvis det ikke gør nogen forskel for nogen, og ingen bemærker om der sker en forandring eller ej, så er det ikke særlig sandsynligt, at der reelt sker en forandring.



The Development Pipeline. Oversat og gengivet fra: People Are Complex and the World is Messy: A Behavior-Based Approach to Executive Coaching, s. 54.

Tanken er, at forandringsprocessen kan sammenlignes med fx olie, der flyder gennem en rørledning (pipeline). Hvis blot et enkelt rør er for snævert, kan olien og dermed forandringsprocessen ikke flyde frit og vil måske helt stoppe.

Erfaringer viser, at de fokuspersoner, vi møder, ofte har stor indsigt men lille motivation – jeg ved godt, at jeg skal dyrke noget mere motion, men jeg kan bare ikke rigtig finde tiden til det. Eller også har de stor indsigt men få/ingen færdigheder (evner) – jeg vil så gerne have mig et større netværk, men jeg ved ikke, hvad jeg skal gøre for at få det. Hvis fx både indsigt og motivation er til stede hos fokuspersonen (som angivet i figuren), giver det ikke større flow i forandringsprocessen, hvis coachen fortsat coacher fokuspersonen til at få endnu større indsigt og motivation. I så fald er det måske vigtigere, at coachen fokuserer på, hvordan fokuspersonen kan skabe mulighed for at afprøve sin nye adfærd fx i jobbet (praktisk erfaring).

Rørledningen kan derfor bruges som et redskab for coachen til at vurdere, hvor fokuspersonens største begrænsninger/forhindringer for forandring ligger. Ved at bruge rørledningen til at skabe overblik over betingelserne for forandring, kan coach og fokusperson målrette indsatsen til de områder, der er mest relevante i forhold til at få forandringsprocessen til at flyde.

Kilde:

Peterson, David B. (2006). People Are Complex and the World is Messy: A Behavior-Based Approach to Executive Coaching. I: Dianne R. Stober & Anthony M. Grant (red.) (2006) *Evidence Based Coaching Handbook: Putting Best Practices to Work For Your Clients*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.